

Manager de terrain : acteur d'une régulation impossible

Emmanuel Pasquier

Syndicaliste et consultant en organisation,
Michelin Clermont- Ferrand

Je vais vous raconter une histoire qui s'est déroulée entre juin et octobre 2011.

À cette époque, j'étais syndicaliste sur le site central de l'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand. Avec un groupe de dix élus au sein d'un CHSCT, nous avons mené une intervention basée sur une formation action, avec l'aide d'ergonomes bordelais et clermontois, au sein du département Achats Groupe.

1. Le contexte syndical

En 2008, ce même CHSCT avait demandé une large étude sur une problématique de RPS dans le secteur ingénierie machine. Cette étude avait été confiée à un cabinet externe venu avec une batterie de tests classiques. De cette étude, nous syndicalistes, n'en avons rien retiré en termes d'action. La restitution a conforté le management Michelin dans l'idée qu'il était dans la norme du panel d'entreprises et ce fut un soulagement pour eux.

Sur le plan syndical, nous avons pris conscience que ce type de démarche (enquête épidémiologique et ration par populations) était mal adaptée aux transformations attendues. Nous avons réfléchi à des alternatives d'actions en se disant qu'il valait mieux nous former que de s'en remettre à des experts. Nous voulions utiliser nos heures de mandat pour nous former à l'ergonomie à l'aide d'une formation action.

À cette époque, j'avais repris des études pour intégrer le département d'organisation interne avec l'idée que c'est dans l'organisation que se jouent les difficultés que les collectifs connaissent en aval, idée partagée par le responsable du département, qui m'expliqua ne pas avoir les compétences pour de nouveaux cadres de pensée permettant de réfléchir aux aspects humains dans les organisations de travail. Il m'a alors proposé de me former. Je suis parti à Paris-Dauphine faire un master appelé "Management, Travail et Développement Social (MTDS)".

Là, j'ai rencontré messieurs Daniellou et Dugué. Au sortir d'un cours de B. Dugué j'ai compris l'intérêt de l'ergonomie, à savoir la transformation des situations de travail en révélant l'écart entre le prescrit et le réel. J'ai compris alors le potentiel en termes d'actions syndicales : analyser les difficultés se jouant dans l'activité de travail pour instruire des diagnostics sur les champs de la santé et de la performance. J'ai alors proposé à Bernard Dugué de faire une formation action.

En parallèle, du fait de la vague de suicides en 2009 chez France Télécom, le législateur imposa aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier sur les RPS. L'entreprise eut alors une idée très intéressante : partir de la parole des salariés pour réduire les RPS. Sauf qu'ils proposèrent une façon très déterministe, cette parole devait entrer dans les cases d'une grille excel.

Les syndicalistes ont alors porté le débat en avançant qu'il existe des cadres intellectuels tout à fait intéressants pour lire le travail différemment et notamment celui de l'ergonomie. Nous n'avons pas été écoutés sur cet aspect. Pour cette raison et d'autres, la CFE- CGC à laquelle j'appartiens, ne signa pas l'accord RPS et décida d'appliquer la démarche ergonomique au même département que celui investi par la direction, les Achats Groupe. Soit une intervention sur un même département investi sous deux angles différents : une analyse des risques psycho- sociaux et une formation action portée par le CHSCT.

Les enjeux syndicaux n'étaient pas négligeables, j'avais un poste de responsable de section syndicale et nous étions en pleine élections syndicales. Nous avons alors expliqué la démarche aux salariés qui après nous avoir écoutés, nous ont fait remarquer que nous ne venions que tous les quatre ans. J'ai alors pris conscience que nous ne faisons plus le travail de représentation du personnel, nous n'étions pas suffisamment sur le terrain. Il fallait repartir de la parole des salariés et de cette intelligence qu'ils déploient dans leur travail.

2. Le contexte organisationnel

Les Achats ont fait l'objet à cette époque d'une vaste transformation organisationnelle qui a donné lieu à un plan de formation débuté en 2008. Un cabinet externe est venu apporter une sorte de "benchmark", un standard de ce qui se fait dans les entreprises du CAC 40 et ailleurs pour nous dire qu'il faudrait que les Achats soient structurés selon trois horizons :

- Un horizon stratégique avec un métier phare : les "*Category Managers*" qui font les stratégies d'achats au niveau du groupe,
- Un horizon tactique avec les "Acheteurs" qui déclinent les stratégies en négociant des contrats-cadres avec les fournisseurs,
- Un horizon opérationnel avec les gestionnaires de contrat qui assurent l'achat des matières premières en respectant les contrats-cadres négociés.

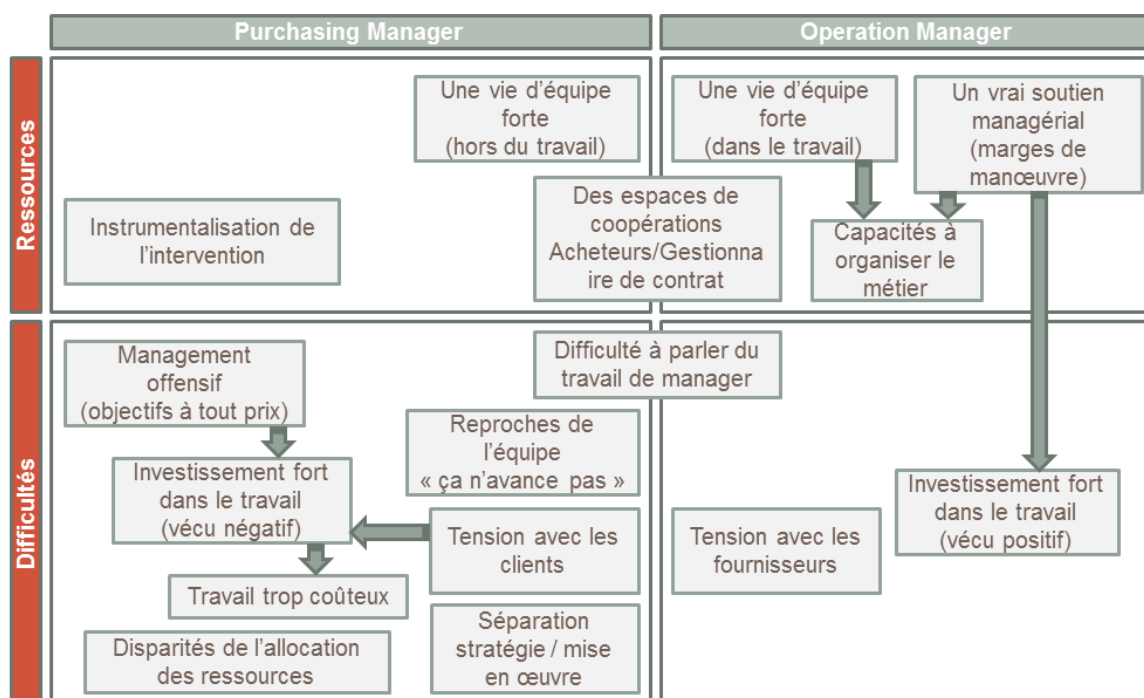
Ces principes descendants ne sont pas en soit absurdes. Et nous n'avons pas instruit la critique de ces principes standards, mais leurs conséquences sur le travail. À la suite de ce plan de transformation sont remontées des plaintes fortes de la part des salariés dès 2010, par l'intermédiaire de la médecine du travail qui a mis en évidence des difficultés importantes pour les salariés, avec pour conséquences le fait qu'ils étaient démotivés ou qu'ils tombaient malades et partaient en arrêt maladie ; mais aussi via les représentants du personnel.

Le CHSCT avait lui, l'ambition de faire la preuve par l'ergonomie de transformer les situations de travail au travers d'une formation action. Fabien Coutarel, Bernard Dugué, Johann Petit ont alors formé les élus du CHSCT à Clermont-Ferrand, soit huit membres de la CGC et deux de la CFDT.

L'intérêt pour nous a été de mettre en œuvre cette démarche juste à la suite de la formation aux entretiens, aux RPS, à l'analyse, à la restitution. Soit 400 heures de formation, 25 entretiens, 100 heures de travail, 150 synthèses distribuées.

Volontairement nous ne nous sommes pas intéressés aux "*Categories managers*" par manque de temps. Nous avons vu des acheteurs, des gestionnaires de contrats et leurs managers de proximité. Personnellement j'ai mené les entretiens avec les sept "*purchasing managers*", managers des acheteurs et les "*operation managers*" qui sont les managers des gestionnaires de contrats.

Voici la synthèse du diagnostic mise en perspective.



3. La transformation vue par le rôle des managers

Les "Operations Manager" et les "Purchasing Manager" ne vivaient pas le plan de transformation de la même façon.

Pour les gestionnaires de contrat, ce qui ressortait des entretiens, c'est qu'il y avait un vrai soutien managérial des Operations Managers. Le N+2 des Opérations, responsable du plan de transformation, avait compris que cette couche basse, la couche d'exécution avait été négligée dans la transformation. Ce manager avait donc donné des marges de manœuvre suffisantes à ses subordonnés (managers de proximité) pour qu'ils puissent remettre en cause l'organisation du plan et adapter le métier de la gestion de contrat. Ils ont pu ainsi lancer des groupes de travail avec les gestionnaires de contrat pour comprendre les difficultés, les catégoriser et les résoudre. Cette capacité d'adaptation était vécue comme une ressource. Ils passaient un temps fou à leur activité quotidienne, mais ne le vivaient pas comme une peine, ils étaient dans une vraie dynamique.

Le management des Purchasing Manager (manager d'Acheteurs) n'a rien à voir. Le style du management du N+2 est très « offensif ». C'est un manager venant de l'extérieur (ce qui n'est pas anodin) et qui ne laisse pas de place à la contradiction sous prétexte du respect des objectifs fixés en termes de réduction de fournisseurs et gains sur les négociations des contrats.

Les Purchasing Managers ont donc opté pour un fort investissement dans le travail quitte à prendre la place des opérationnels pour les décharger des difficultés qu'ils vivaient, faisant marcher l'équipe au prix de leur investissement. Mais aussi toute la tension avec les clients et la gestion des contradictions.

Notons la création informelle d'un espace de coopération entre acheteur et gestionnaire de contrat. Alors que les situations étaient compliquées, ils ont trouvé des moyens de se parler.

Un autre exemple de ressource : un manager instrumentalisait l'intervention pour faire passer tous les messages qu'elle n'avait jamais pu faire entendre à son manager.

Aussi, en termes de difficulté, l'équipe faisait remonter à leur manager le fait que la résolution des problèmes soulevés n'avancait pas. Ce qui mettait le manager dans un étaiu : d'un côté il fallait se débattre avec des objectifs intenables ; d'un autre l'équipe leur reprochait les défauts de l'organisation du travail et la lenteur dans la résolution des problèmes.

Entre les Purchasing Manager et les Category Manager (définition de la stratégie d'Achat), les relations étaient compliquées, car en séparant la stratégie et sa mise en œuvre, il n'y avait plus de lieux de coopération entre ces deux postes. Les Purchasing Manager avaient donc l'impression d'être dépossédés d'une partie de leur mission générant ainsi des tensions.

Lors des entretiens, la difficulté a été de faire parler les managers de leur travail, car ils parlaient toujours du travail des autres. La trame de l'entretien était de leur faire décrire leur prescrit et de poser ensuite la question suivante : « mais au quotidien, c'est bien cela que vous faites ? » afin de révéler les écarts. Pour à la fin aborder les aspects de santé.

Une ressource manquante aux managers interviewés est ressortie de façon criante : la capacité réflexive sur le travail. C'est-à-dire la capacité de regarder l'activité sur sa globalité en voyant les enjeux, les difficultés et de pouvoir y répondre. C'est une absence de distanciation entre l'acteur et le sujet qui fait qu'ils sont plongés dans un opérationnel qui ne leur permet pas de se détacher du quotidien.

4. La théorie de la régulation

Il est intéressant de lire cet ensemble de difficultés et de ressources au regard du cadre conceptuel de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud.

Une organisation est un lieu de production de règles constant et en cela elle est vivante. Cette production ne s'arrête jamais.

Ce que dit cette théorie c'est que finalement, il y a une régulation dite de contrôle qui est le fait de tous les gens qui prescrivent sur le travail, et dieu sait qu'il y en a : les consultants externes, le management, le conseil en organisation, la qualité, les systèmes d'information De l'autre « côté », là où se réalise le travail, il y a une régulation dite autonome qui fait en sorte que les règles prescrites deviennent opérantes.

En effet, les règles qui arrivent sur la table de monsieur et madame « tout le monde » sont rarement complètement opérantes, les écarts sont alors résolus par cette régulation autonome. Entre nous, on se dit que c'est comme ça que l'on fait, mais sans remonter l'information.

Ce que dit la théorie de la régulation, c'est qu'il y a une dernière brique au milieu de la régulation de contrôle et la régulation autonome qu'est la régulation conjointe. La régulation conjointe, je me dis que c'est par essence le rôle des managers de terrain. C'est à dire d'être en capacité de descendre l'intelligence du haut et de faire remonter l'intelligence du bas pour reprendre les mots de la présentation de Karine Chassaing.

En fait, cette mission de régulateur leur serait naturellement dédiée, mais elle est impossible, car on ne leur en donne pas la capacité. Finalement, le management au-dessus est dans une volonté de faire advenir un modèle et de ne surtout pas y déroger, avec toujours cette idée que je trouve dramatique, qui est que si jamais on commence à venir interroger un bout du modèle on va le déconstruire dans son intégralité. On ne veut pas écouter ce qui se fait jour dans la réalité du travail. Ce qui fait qu'on a une régulation de contrôle obèse qui pèse de tout son poids, une régulation autonome qui se fait, car tous autant qu'on est ici, et c'est vrai pour tous les salariés de Michelin aussi, on est malin, donc on arrive à prendre les règles et à les adapter pour faire en sorte que le travail advienne. Mais cette régulation conjointe qui fait qu'on s'entend pour se dire : OK, vous nous avez dit que c'était comme ça, vous acceptez que ce qui arrive sur notre bureau ne soit pas complètement opérant, et nous on accepte votre cadre,

cette régulation là fait qu'à la fin ça marche, et que ça marche bien, que chacun s'y retrouve et que le travail n'est coûteux pour personne.

5. Le diagnostic relu par les managers

Pour préparer cette intervention sur les conseils de Fabien, je suis allé voir quelques managers, un manager des opérations et 2 managers des acheteurs. Cela m'a fait beaucoup de bien, car, dans le champ du syndicat, on fait des interventions, on révèle un certain nombre de choses, mais on suit peu la mise en œuvre à laquelle on est rarement associé. Dans notre cas on avait un argumentaire très étayé et on avait réussi à avoir l'oreille de l'ensemble du management et des relations sociales, avec un discours aussi bien sur la santé que sur la performance.

Concernant l'activité des gestionnaires de contrat, 40% de leur temps consistait à gérer des ennuis. Le premier manager qui arrive et regarde cela se dit que ça n'est pas possible, il considère alors qu'il y a des postes en trop. À ce moment, on avait réveillé l'attention du management en parlant de performance.

Pour reprendre le fil, je suis revenu voir des managers et finalement on n'a jamais eu de retour de la part de l'entreprise pour nous dire : beau travail, on l'a pris en compte pour transformer l'activité. En effet, dans le champ des relations sociales en France, l'organisation du travail n'est pas un objet de partage, on ne partage pas sur l'organisation du travail avec les syndicats, c'est une chasse gardée de la part des directions et on ne veut surtout pas rentrer là-dedans. Moi j'ai mille fois entendu, de la part du responsable des relations sociales France « les moyens c'est nous ».

Ce qui était très intéressant, c'est que le premier manager que je suis allé voir je lui ai demandé s'il me reconnaissait. Il m'a répondu « bien sûr que je vous reconnais » tout en sortant de son tiroir le diagnostic. Un document qui avait vécu, qu'on avait lu, relu et annoté. Il m'a dit que c'est un diagnostic dans lequel il s'était reconnu. Cela a été une possibilité de crever l'abcès avec l'équipe, de mettre des mots sur un sentiment flou et j'aime le fait que tout le monde l'avait lu, et qu'il devenait un objet de débat.

Pour ma part, j'ai interrogé les managers sur le « comment vous l'avez reçu ? », « qu'est ce que cela a transformé vis-à-vis de votre équipe et de votre management ? ». Le manager a répondu que vis-à-vis de son équipe, cela lui avait permis de parler des situations les plus tendues, de pouvoir mettre des mots sur les difficultés que les personnes vivaient, et de pouvoir gérer des situations qui devenaient particulièrement compliquées, ce qui lui a aussi permis de dire à certaines personnes de faire attention, car leur poste était l'objet d'une telle désorganisation qu'elles s'étaient décentrées du poste qu'elles avaient initialement. C'était donc l'objet d'une discussion sur le travail tel que les personnes le vivent.

Un autre aspect a été la possibilité laissée aux managers de terrain de jouer leur rôle... Lors des réunions de management, les managers ont discuté de ce diagnostic, le N+2 des Purchasing Manager a alors dit qu'il s'en occupait et qu'il lancerait un plan d'action. La réaction de ses subordonnés a été de dire qu'ils souhaitaient faire ces actions ensemble et qu'ils seraient coresponsables de l'avancement. Cela leur a donc permis de reprendre la main sur la façon d'organiser le travail, qui est l'une des missions essentielles du management.

Avec un plan d'action qui, pour la partie acheteur, a véritablement été suivi d'effets, ça s'est vu, car on les a accompagnés jusqu'au bout. C'est donc intéressant de constater que même si on partait d'un management qui était à mon avis le moins en capacité à rebondir sur ce diagnostic pour en faire quelque chose, finalement c'est celui qui l'a fait advenir, en termes de transformations, le plus loin possible. A contrario, pour le N+2 des managers de gestionnaires de contrat (qui a changé entre le début et la fin de l'intervention), ce diagnostic a été pris, selon moi, dans le mauvais sens. De la même façon, les managers disent que ça leur a permis de dire les choses pour commencer à retailer le métier, à le réinterroger, leur

donnant des ailes pour aller plus loin. Néanmoins, lorsque ce nouveau N+2 est arrivé, il a lu le document pour arriver à la conclusion que les Operations Managers n'étaient pas bons et n'avaient pas réussi à traiter assez rapidement les problèmes...

6. Les enjeux syndicaux : le changement dans la continuité

Suite à notre diagnostic, il y a eu de nouvelles transformations : la séparation des achats entre Groupe et France avec une réorganisation à la clé ; la mise en place d'un nouveau système d'information et ils ne vont pas tarder à être structurés en centre de service mutualisé.

Ce qui rend le travail d'analyse du travail compliqué, car il faudrait sans cesse recommencer. C'est donc une vraie interrogation : sommes-nous, représentants du personnel en capacité de suivre les transformations du travail ? Nous avons mené ce travail en mode projet, mais nous n'avons pas réussi à l'inscrire dans nos pratiques syndicales dans un mode récurrent.

Par rapport à l'intervention, c'est une réussite, car nous avons produit un savoir sur le travail qui a été utilisé pour transformer des situations coûteuses pour les salariés. Pour autant elle est en partie inaboutie, car nous n'avons pas eu le courage de réunir toute la population Achats pour leur faire une restitution de ce qu'ils vivaient ; on a eu peur que personne ne vienne. Ce qui est à mon avis absurde, car si on avait eu cette peur au début pour les entretiens finalement non seulement ils nous ont répondu, mais on ne les arrêterait plus. C'est dommage, car ce moment aurait servi de lieu de cristallisation collectif et chacun aurait pu mieux s'emparer des changements au lieu de le laisser au seul soin des managers.

Et cette intervention n'a pas laissé tout le monde indemne : une élue y a trouvé sa vocation d'ergonome.